

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada Karyawan Tetap PT. MUSTIKA BAHANA JAYA, Lumajang)

Martha Andy Pradana  
Bambang Swasto Sunuharyo  
Djamhur Hamid  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya Malang

## **Abstract**

*Result observationaling to point out that leaderships styled variable transformational has significant influence for performance to fire an employee, leaderships styled variable transactional has influence that significant for performance to fire an employee, and simultaneously ala inspires transformational leadership and transactional has significant influence for performance to fire an employee. Leaderships styled variable transformational and transactional has r Square as big as 0,484 one mean to get give influences for performance to fire an employee as big as 48,4% where its rest as big as 51,6% regarded by unanalyzed other variable.*

**Keywords:** *transformational leadership, transactional, performance*

## **1. PENDAHULUAN**

Perkembangan zaman yang semakin pesat mengakibatkan perusahaan terus bertambah, sehingga persaingan antar perusahaan tidak dapat dihindari. Melihat iklim persaingan yang begitu ketat, menuntut perusahaan untuk terus membenahi diri melalui pengembangan sumber daya perusahaan dengan maksimal. Perusahaan dituntut untuk mampu menghadapi tantangan yang berasal dari luar maupun dari dalam perusahaan, sehingga perusahaan mampu menjaga kelangsungan hidupnya. Suatu organisasi atau perusahaan akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan.

Peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Berbagai upaya dilakukan seorang pimpinan untuk mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah

ditentukan, diantaranya dengan memberikan pujian, memberikan penghargaan, memberikan motivasi, dan dengan memberikan tekanan terhadap karyawan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Rauch dan Behling, 1984:46 dalam Yukl). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan yang dipimpin. Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para bawahan melalui pendekatan dalam mengelola manusia. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi dan pemimpin yang mampu menetapkan sasaran-sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi penghargaan yang diterima karyawan apabila sasaran dapat tercapai.

Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap karyawan. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan oleh James MacFregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bernard Bass. Burn membedakan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Menurut Burns (dalam Yukl, 2010:290) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.” Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menurut Burn (dalam Yukl, 2010:290) adalah “Kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka.”

Salah satu permasalahan dasar dalam perusahaan adalah bagaimana meningkatkan kinerja. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Prawirosentono, 1999). Menurut Mangkunegara (2005:9), “Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan.” Baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk cara pimpinan dalam memimpin karyawannya. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan (Rahardjo dan Purbudi, 1997:66). Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, sehingga kepemimpinan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

PT. Mustika Bahana Jaya merupakan perusahaan industri yang bergerak di bidang usaha produksi kayu olahan. PT. Mustika Bahana Jaya terletak di Jl. Raya Lumajang – Tempeh km. 7 Desa Besuk, Kecamatan Tempeh, Kabupaten Lumajang. PT. Mustika Bahana Jaya merupakan perusahaan kayu olahan terbesar di kota Lumajang dan gaya kepemimpinan yang tepat sangat dibutuhkan dalam aktivitas perusahaan.

Menurut keterangan seorang karyawan bagian operasional di PT. Mustika Bahana Jaya, menyatakan bahwa pimpinan pada perusahaan secara sadar atau tidak telah melakukan upaya yang digolongkan dalam kepemimpinan transformasional dan transaksional seperti: pemimpin menjadi contoh yang baik bagi karyawan (transformasional), pemimpin memberi bonus jika target pekerjaan berhasil dicapai bawahan (transaksional), pemimpin mau mendengarkan dan memberi masukan-masukan kepada bawahan (transformasional), pemimpin memberi pujian jika target berhasil dicapai (transaksional).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

karyawan, untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, dan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan terhadap kinerja karyawan.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Gaya Kepemimpinan

#### Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruhi oleh Burns (1978). Menurut Burns (dalam Yukl 2010:290) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.” Menurut Bass (dalam Yukl, 1996:224) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Yukl (2009:315) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Sedangkan menurut O’Leary (2001), “Kepemimpinan

transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.” Pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku sesuai pada setiap tahap proses transformasi (Tjiptono dan Syakhroza 1999:41).

Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen (Jung dan Avolio, 1999:209 dalam Sunarsih 2001). Menurut Jung dan Virgin Group (dalam Robbins, 2006:472), “Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.” Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Locke 1997:59). Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan akan lebih menghargai pimpinannya.

Menurut Bass (1990) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

a. Karisma

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

b. Inspirasional

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

c. Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

d. Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

## 2.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Definisi kepemimpinan transaksional tidak terlepas dari pendapat Burn (1978) kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yukl 2010:290). Menurut Yukl (2010:291) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut

mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan kosep diri dan *self esteem* dari bawahan (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2006:213).

Bass (dalam Yukl 1998:125) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga hal yakni:

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan.
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan bawahan.

Bass (1985) juga mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari dua aspek, yaitu:

1. Imbalan Kontingen

Pemimpin memberitahu bawahan tentang apa yang harus dilakukan bawahan jika ingin mendapatkan imbalan tertentu dan menjamin bawahan akan memperoleh apa yang diinginkannya sebagai pengganti usaha yang dilakukan.

2. Manajemen Eksepsi

Pemimpin berusaha mempertahankan prestasi dan cara kerja dari bawahannya, apabila ada kesalahan pemimpin langsung bertindak untuk memperbaikinya. Manajemen eksepsi dibagi menjadi dua yakni aktif dan pasif. Disebut aktif jika pemimpin secara aktif mencari apa ada kesalahan, dan jika ditemukan akan mengambil tindakan seperlunya. Disebut pasif jika pemimpin hanya bertindak jika ada laporan kesalahan, sehingga tanpa ada informasi maka

pemimpin tidak mengambil tindakan apa-apa.

### 2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan tugasnya. Hasibuan (2002:94) menjelaskan kinerja karyawan adalah “Suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.”

Menurut Mangkunegara (2005:67), “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sedangkan Menurut Rivai (2004:309) kinerja adalah “Perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.”

Berdasarkan beberapa definisi kinerja karyawan yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan selama periode waktu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan perusahaan.

### 3. HIPOTESIS

1. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).
2. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).
3. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan gaya

kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y).

### 4. METODE

Penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory*). Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian sebanyak 71 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah :

1. Analisis Deskriptif  
Analisis ini dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik daerah penelitian, responden, dan distribusi item masing-masing variabel.
2. Analisis Regresi Linier Berganda  
Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menyatakan seberapa besar pengaruh naik turunnya nilai variabel terikat terhadap dua atau lebih variabel bebas.
3. Analisis Regresi Parsial  
Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh dari masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel-variabel terikat (Y).

### 5. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan *software* SPSS didapatkan ringkasan seperti pada tabel 1.

Tabel 1 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi (b)	Koefisien Beta	t hitung	p-value
Konstanta ( $\alpha$ )	9,256	-	5,343	0,000
Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,319	0,476	4,435	0,000
Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ )	0,223	0,300	2,792	0,007
F hitung			31,931	
F tabel			3,131	
p-value F			0,000	
Koefisien determinasi ( $R^2$ )			0,484	
T tabel			1,995	
n			71	
Koefisien korelasi berganda (R)			0,696	
Alpha ( $\alpha$ )			0,05	

Sumber : data primer diolah tahun 2013

Persamaan regresi yang didapatkan berdasarkan tabel 1 adalah sebagai berikut:  $Y = 9,256 + 0,319 X_1 + 0,223 X_2$  dimana :

Y : Kinerja Karyawan

$X_1$  : Gaya Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  : Gaya Kepemimpinan Transaksional

Penjelasan dari persamaan tersebut adalah:

- Konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 9,256 menunjukkan besarnya Kinerja Karyawan (Y) jika tidak ada Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ), maka besarnya Kinerja Karyawan (Y) adalah 9,256.
- Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) sebesar 0,319 ( $b_1$ ), menunjukkan besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y), koefisien regresi bertanda positif menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh searah terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) sebesar 0,223 ( $b_2$ ),

menunjukkan besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y), koefisien regresi bertanda positif menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) berpengaruh searah terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Dari hasil analisis regresi linier berganda di atas, dapat diketahui nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,484. Angka ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) dapat menjelaskan variasi atau mampu memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 48,4%, sedangkan sisanya sebesar 51,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## 5.2 Uji Hipotesis

### a. Uji Hipotesis 1

Untuk menguji hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Mustika Bahana Jaya menggunakan uji t.

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung = 4,435 sedangkan nilai t tabel 1,995 sehingga t hitung > t tabel atau p-value 0,000 < 0,05. Jadi  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian hipotesis pertama secara statistik dapat diterima.

### b. Uji Hipotesis 2

Untuk menguji hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada

PT. Mustika Bahana Jaya menggunakan uji t.

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung = 2,792 sedangkan nilai t tabel 1,995 sehingga t hitung > t tabel atau nilai signifikansi  $0,007 < 0,05$ . Jadi  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian hipotesis kedua secara statistik dapat diterima.

c. Uji Hipotesis 3

Untuk menguji hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Gaya kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Mustika Bahana Jaya menggunakan uji F. Uji F dipergunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Apabila besarnya F hitung > F tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dari hasil perhitungan analisa regresi berganda dengan SPSS Versi 15.0 for Windows diperoleh F hitung sebesar 31,931 sedangkan F tabel pada  $\alpha = 5\%$ ,  $df = 2$ , dan  $df_2 = 68$ , adalah sebesar 3,131, hal ini berarti F hitung > F tabel ( $31,931 > 3,131$ ). Sedangkan *p-value* lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), dengan

demikian hipotesis ketiga secara statistik dapat diterima atau teruji.

## 6. Pembahasan

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan salah satunya adalah kepemimpinan. Banyak gaya yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka, sebaliknya kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin tetapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, tetapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua gaya kepemimpinan itu ( Yukl, 2010:305).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) baik secara parsial maupun simultan (bersama-sama). Gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terdiri dari empat indikator yaitu karisma, inspirasional, perhatian individual, dan stimulus intelektual. Karisma terdiri dari dua item yaitu Kepercayaan atasan terhadap bawahan dan Loyalitas bawahan terhadap pimpinan. Inspirasional terdiri dari

Pemberian dorongan kepada karyawan untuk berprestasi. Perhatian individual terdiri dari dua item yaitu Pemberian perhatian kepada bawahan dan Pemberian nasehat pada bawahan. Stimulus intelektual terdiri dari Pemberian kesempatan kepada bawahan untuk memecahkan masalah dan Pemberian kesempatan kepada bawahan untuk mengeluarkan ide. Gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terdiri dari dua indikator yaitu imbalan kontingen dan manajemen eksepsi. Imbalan kontingen terdiri dari tiga item yaitu Penjelasan tugas kepada bawahan, Pemberian arahan pada bawahan, dan Pemberian bonus apabila target pekerjaan tercapai. Manajemen eksepsi terdiri dari Pemberian pujian atas keberhasilan kerja, Pemberian hukuman atas ketidak berhasilan kerja, dan Pemantauan perkembangan karyawan. Kinerja karyawan ( $Y$ ) terdiri dari tiga indikator yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, dan ketepatan waktu. Kuantitas hasil kerja terdiri dari dua item yaitu Hasil kerja yang dicapai sesuai dengan standar yang ditetapkan dan Kenaikan hasil kerja. Kualitas hasil kerja terdiri dari dua item yaitu Kualitas kerja yang dicapai sesuai dengan standar yang ditetapkan dan Rendahnya kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan. Ketepatan waktu terdiri dari dua item yaitu Ketepatan waktu penyelesaian kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan dan Ketepatan waktu hasil kerja dibanding rekan kerja. Dari sebaran kuesioner atas item-item dari kedua variabel bebas dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dari hasil uji pengaruh parsial maupun simultan keduanya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Berikut ini akan dijelaskan masing-masing pengaruh variabel bebas secara parsial maupun simultan:

### 6.1 Pengaruh X terhadap Y secara parsial

#### a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dari hasil analisis regresi linier berganda variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) memiliki koefisien regresi sebesar 0,319, nilai tersebut berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yaitu bila gaya kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,319 satuan. Dari hasil uji  $t$  menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan  $p-value$  lebih kecil dari  $\alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) yaitu  $4,435 > 1,995$  dan  $0,000 < 0,05$ , hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Hasil tersebut mendukung teori dari Yukl yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membuat karyawan termotivasi melakukan lebih dari pada yang diharapkan sebelumnya sehingga mendorong kinerja lebih baik (Yukl, 2010:320). Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan karena dengan indikator dari gaya kepemimpinan seperti karisma, inspirasional, perhatian individual, serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasa tertekan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin. Dari distribusi frekuensi jawaban responden penelitian ini juga dapat dilihat bahwa rata-rata karyawan setuju dengan gaya

kepemimpinan transformasional, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman dengan kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan.

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Dari hasil analisis regresi linier berganda variabel gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) memiliki koefisien regresi sebesar 0,223, nilai tersebut berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yaitu bila gaya kepemimpinan transaksional mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,223 satuan. Dari hasil uji  $t$  menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan  $p$ -value lebih kecil dari  $\alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) yaitu  $2,792 > 1,995$  dan  $0,007 < 0,05$ , hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Hasil tersebut mendukung teori dari Howell dan Avolio (1993) yang menyatakan bahwa pemimpin dengan bawahan sampai pada kesepakatan yang berkaitan dengan imbalan yang akan diterima bawahan apabila mereka mencapai tingkat kinerja yang disepakati, sehingga karyawan terdorong untuk melakukan kinerja yang baik. Dengan kepemimpinan transaksional bawahan terpacu untuk mencapai kinerja yang lebih baik agar mendapatkan imbalan yang diinginkan.

Dari hasil analisis regresi linier berganda juga dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan ( $Y$ ) dari pada variabel gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) hal tersebut dapat dilihat dari koefisien beta variabel gaya kepemimpinan transformasional

sebesar 0,476 lebih besar dari pada koefisien beta variabel gaya kepemimpinan transaksional sebesar 0,300.

## 6.2 Pengaruh X terhadap Y secara Simultan

Dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan variabel bebas yang berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Kedua variabel bebas memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 48,4% sedangkan sisanya sebesar 51,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Variabel lain yang tidak diteliti tersebut yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti kemampuan individu, lingkungan kerja, dan juga motivasi kerja karyawan.

Dari hasil uji pengaruh simultan (uji  $F$ ) menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  dan  $p$ -value lebih kecil dari  $\alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) yaitu  $31,931 > 3,131$  dan  $0,000 < 0,05$ , hal ini berarti bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ).

Apabila dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Shihab di PT. Prima Anugerah Perkasa Malang penelitian ini memiliki koefisien determinasi lebih besar sebesar 48,4% atau 0,484 dengan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional memiliki koefisien determinasi sebesar 44,6% hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional lebih

memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.

## 7. KESIMPULAN DAN SARAN

### 7.1 Kesimpulan

Variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Variabel gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Secara simultan variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

### 7.2 Saran

Dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, bagi pemimpin PT. Mustika Bahana Jaya hendaknya mempertahankan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional karena keduanya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, jika melihat pada hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tetapi mengingat kembali bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kombinasi dari kedua gaya kepemimpinan tersebut.

Bagi pemimpin pada umumnya, hendaknya memperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada karyawan karena gaya kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Bagi peneliti lain yang ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dapat menambahkan variabel bebas lain yang dapat mempengaruhi kinerja seperti motivasi kerja karyawan, kemampuan individu maupun lingkungan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M (1990), From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. Dalam Steers, R.M. Porter W, dan Bigley, G.A. (Eds).1996. *Motivation and Leadership at Work Sixth Edition*, New York : The McGraw-Hill companies. 628-640.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Academic Press
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen, (Edisi 7 Jilid 1)*. Alih bahasa: Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Hasan, M.I. 2006. *Pokok-pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Hasibuan, Malayu, SP. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, Konopaske, Matteson. 2006. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Edisi 7 Jilid 2. Alih bahasa: Dharma Yuwono. Jakarta: Erlangga.
- Locke, E.A. 1997. *Esensi Kepemimpinan*. Alih bahasa: Harsiwi Agung. Jakarta: Mitra Utama.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Ketiga*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nazir. Muhammad. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*.

- Edisi 6. Penerjemah: David Wijaya.  
Jakarta: Salemba Empat
- Prawirosentono.S, 1999. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE
- Ridwan. 2004. *Statistika Untuk Lembaga dan instansi Pemerintah/Swasta*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Riyono, Bagus. 1999. Kepemimpinan Transformasional. Buletin Psikologi Tahun VII. No.1. Fakultas Psikologi UGM.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Alih Bahasa: Halida, Dewi sartika. Jakarta: Erlangga.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarsih, 2001. *Kepemimpinan Transformasional dalam Era Perubahan Organisasi*, Jurnal Manajemen & Bisnis. Vol 5 No.2 Desember 2001.
- Tjiptono, Fandy, dan Akhmad Syakhroza. 1999. *Kepemimpinan Transformasional*. Manajemen dan Usahawan Indonesia, No.9. Thn. XXVIII
- Umar, Husein. 2004. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali.
- Yukl, Gary. 1998. *Leadership in Organization*. Alih bahasa: Sampe Maselinus, Rita Tondok Andarika. Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi Kelima)*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.